



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

# **DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

RESEARCH REPORT 0207

**HET CONCEPT PSYCHOLOGISCH CONTRACT:  
HET GEVOERDE DEBAT**

door

**I. VAN DEN BRANDE  
B. OVERLAET  
M. JANSSENS  
L. SELS**

D/2002/2376/07

# Het concept psychologisch contract: het gevoerde debat

Inge Van den Brande  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326894  
E-mail: [inge.vandenbrande@econ.kuleuven.ac.be](mailto:inge.vandenbrande@econ.kuleuven.ac.be)

Bert Overlaet  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326873  
E-mail: [bert.overlaet@econ.kuleuven.ac.be](mailto:bert.overlaet@econ.kuleuven.ac.be)

Maddy Janssens  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326874  
E-mail: [maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be](mailto:maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be)

Luc Sels  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326872  
E-mail: [luc.sels@econ.kuleuven.ac.be](mailto:luc.sels@econ.kuleuven.ac.be)

In deze paper wordt het debat dat er rond de betekenis van het concept psychologisch contract wordt gevoerd, in kaart gebracht. We gaan van start met een 'historisch' overzicht van de definities van psychologisch contract. Vervolgens bespreken we een aantal punten van eensgezindheid en een aantal belangrijke discussiepunten die naar voor komen in het debat rond het concept psychologisch contract. In een vierde paragraaf brengen we verdere verduidelijking aan in het concept psychologisch contract door het te onderscheiden van een aantal verwante concepten. Op basis van de verschillende discussies komen we in de laatste paragraaf tot een eigen afbakening van het concept.

## **Inleiding:**

Over het concept psychologisch contract bestaat veel onduidelijkheid. Verschillende auteurs geven verschillende definities en schrijven verschillende kenmerken toe aan het concept. Deze conceptuele meningsverschillen hebben echter hun implicaties voor de operationalisatie van het concept en dus ook voor het empirisch onderzoek. Door de toenemende interesse voor het concept en voor het onderzoek naar psychologisch contract is er de laatste jaren een heus debat ontstaan rond de betekenis van het concept psychologisch contract. In deze paper trachten we dit debat in kaart te brengen. Daartoe gaan we terug in de tijd en zetten we voor elk deelaspect dat we bespreken steeds de standpunten van de verschillende auteurs naast elkaar.

We vatten de paper aan met een ‘historisch’ overzicht van de definities van psychologisch contract. Uit dit overzicht komen een aantal punten van eensgezindheid in het debat rond het concept psychologisch contract naar voor, doch ook een aantal belangrijke discussiepunten. Deze punten van eensgezindheid en van discussie worden uitgebreid besproken in de tweede, respectievelijk derde paragraaf van deze paper. In een vierde paragraaf brengen we verdere verduidelijking aan in het concept psychologisch contract door het te onderscheiden van een aantal verwante concepten zoals het juridisch contract, het geïmpliceerd contract, het normatief contract, het sociaal contract en van verwachtingen, arbeidsoriëntaties en loopbaanankers. In deze paragraaf worden tevens de functies van het psychologisch contract besproken. Op basis van deze verschillende discussies komen we in de laatste paragraaf tot een eigen afbakening van het concept.

### **1. Evolutie van het concept psychologisch contract: een ‘historisch’ overzicht van de verschillende definities**

In tabel 1 is een ‘historisch’ overzicht opgenomen van de bestaande definities van het concept ‘psychologisch contract’.

**Tabel 1: 'Historisch' overzicht van de bestaande definities van psychologisch contract**

<p><b>Argyris (1960):</b></p> <p>Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees <i>agree</i>, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the 'psychological work contract'. The employee will maintain the high production, low grievances, etc., if the foremen guarantee and respect the <i>norms</i> of the employee informal culture (i.e. let the employees alone, make certain they make adequate wages, and have secure jobs). This is precisely what the employees need. (Argyris, 1960, p.96)</p> <p><b>Levinson, Price, Munden, Mandl &amp; Solley (1962):</b></p> <p>The psychological or <i>unwritten</i> contract is a product of mutual <i>expectations</i>, which are largely <i>implicit</i> and <i>unspoken</i> and which frequently antedate the relationship of person and company. (Levinson et al., 1962, p.22)</p> <p>The psychological contract is a series of mutual <i>expectations</i> of which the parties to the relationship may not themselves be dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other. (Levinson et al., 1962, p.21)</p> <p>The psychological contract is a set of beliefs about what each party is <i>entitled</i> to receive, and <i>obligated</i> to give, in exchange for another party's contributions. (Levinson et al., 1962)</p> <p><b>Schein (1965, 1970, 1980):</b></p> <p>The notion of a psychological contract implies that the individual has a variety of <i>expectations</i> of the organization and that the organization has a variety of <i>expectations</i> of him. (Schein, 1965, p.11)</p> <p>A psychological contract is a <i>matching</i> of what the individual will give with what the organization expects to receive, and what the organization will give relative to what the individual expects to receive. (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.81)</p> <p>A psychological contract defines what the employee will give in the way of effort and contribution in exchange for challenging or rewarding work, acceptable working conditions, organizational rewards in the form of pay and benefits, and an organizational future <i>in the form of a promise</i> of promotion or other forms of career advancement. (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.112).</p> <p>The notion of a psychological contract implies that there is an <i>unwritten</i> set of <i>expectations</i> operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization. (Schein, 1980, p.22)</p> <p><b>Kotter (1973):</b></p> <p>The psychological contract is an <i>implicit contract</i> between an individual and his organization which specifies what each <i>expect</i> to give and receive from each other in their relationship. (Kotter, 1973, p.92)</p> <p>When an individual joins an organization, he has <i>expectations of what he expects to receive</i> (such as advancements opportunities, salary, status, office space and décor, amount of challenging vs dull work, and so on) as well as <i>expectations of what he expects to give</i> (such as technical skills, time and energy commitment, communication ability, supervisory skills, loyalty, and so on). The organization also has <i>expectations of what it expects to receive</i> from the new employee (examples of which are similar to what the employee expects to give) and <i>expectations of what it expects to offer</i> him in return (examples of which are similar to what the employee expects to receive). <i>These expectations can be the same (match) or can be quite different (mismatch)</i>. These four sets of expectations and the matches and mismatches make up the 'psychological contract'. (Kotter, 1973, p.92)</p> <p><b>Dunahee and Wangler (1974):</b></p> <p>There is a <i>contract</i> of sorts <i>that binds every employee and the employer together</i>. Like the union contract, it becomes very specific and detailed over a period of time. However, unlike the union contract it is <i>not written</i>. Rather, it is a <i>psychological agreement</i> between two parties, and it is a much broader concept than the traditional use of the word 'contract' in industrial relations. This contract is concerned with <i>the organization's expectations</i> of the individual employee and the employee's attempts to meet those expectations. It also includes <i>expectations of the employee</i>, and the employer's continuing willingness to satisfy his needs. (Dunahee &amp; Wangler, 1974, p.519-520)</p> <p><b>Portwood &amp; Miller (1976):</b></p> <p>The psychological contract is defined as an <i>implicit agreement</i>, negotiated between the employee and the employing firm (usually at the employee's time of entry), and it is a recognition of <i>mutual obligations</i> to be fulfilled by both parties in the course of their association. (Portwood &amp; Miller, 1976, p.109)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Rousseau (1989, 1990, 1998); Rousseau & Tijoriwala (1998):**

The psychological contract is *an individual's beliefs* regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party. (Rousseau, 1989, p.23)

The psychological contract is *the employee's perception* of the *reciprocal obligations* existing with their employer; as such, the employee has beliefs regarding the organization's obligations to them as well as their own obligations to the organization. (Rousseau, 1989)

A psychological contract is comprised of an *individual's perceptions* about *reciprocal promises* between that individual and the organization, and of what each party is entitled to receive as a function of those promises. (Rousseau, 1989)

Psychological contracts are an *individual's beliefs* regarding *reciprocal obligations*. Beliefs become contractual when the individual believes that he or she owes the employer certain contributions (e.g. hard work, loyalty, sacrifices) in return for certain inducements (e.g. high pay, job security). We argue that when individual employees believe they are obligated to behave or perform in a certain way and also believe that the employer has certain obligations toward them, these individuals hold a psychological contract. (Rousseau, 1990, p.390)

A psychological contract exists at the individual level, in the form of a *person's beliefs* regarding the terms of his or her exchange relationship with another. The individual beliefs comprising the contract involve sets of *reciprocal obligations*—not expectations alone—to which both the individual and the other party are believed to have committed themselves. Although obligations are a form of expectation, not all expectations held by a person need to be promissory or entail a belief in mutuality or reciprocity. By definition, a psychological contract must be based upon a belief that a reciprocal exchange exists which is mutually understood. (Rousseau, 1998, p.668)

A psychological contract is an *individual's belief* in *mutual obligations* between that person and another party such as an employer (either a firm or another person). This belief is predicated on the perception that a *promise* has been made (e.g., of employment or career opportunities) and a consideration offered in exchange for it (e.g. accepting a position, foregoing other job offers), binding the parties to some set of reciprocal obligations. (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p.679)

**Herriot & Pemberton (1995); Herriot, Manning & Kidd (1996):**

A contract is between two parties, who each give undertakings to the other. The legal contract of employment makes these undertakings explicit, and formalizes the agreement of the two parties to its terms. Yet there is another contract, the psychological contract, which exists *in the minds of the parties*. This may never have been made explicit in words or writing, but this does not mean that it does not exist. Perceptions are real. (Herriot & Pemberton, 1995, p.16-17)

The psychological contract consists of the *perceived obligations* of the two parties to the employment relationship, the employee and the organization. (Herriot, Manning & Kidd, 1996, p.2)

**McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998):**

We define the psychological contract between an employer and employee in terms of the idiosyncratic set of *reciprocal expectations held by employees* concerning their *obligations* (i.e., what they will do for the employer) and their *entitlements* (i.e., what they expect to receive in return). (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p.697)

Het overzicht start met de definitie van Argyris (1960), de grondlegger van het begrip. Hij definieert het psychologisch contract als een *impliciet akkoord* tussen de werknemers en hun ploegbaas om elkaars *normen* te respecteren. Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) en Schein (1965, 1970, 1980) werken het concept verder uit. Zij introduceren de term '*verwachtingen*' in de definitie van psychologisch contract en definiëren het psychologisch contract als een geheel van wederzijdse verwachtingen tussen een werknemer en zijn/haar organisatie. Of de werknemer en de organisatie akkoord dienen te zijn over de verwachtingen, blijkt niet uit hun definitie, tenzij in één definitie van Schein (1970) waarin hij het psychologisch contract definieert als '*a matching*' van de verwachtingen van de ene partij met de verwachtingen van de andere partij. Levinson en

collega's (1962) en Schein (1970) noemen het psychologisch contract een ongeschreven contract ('unwritten contract') respectievelijk een ongeschreven set van verwachtingen ('unwritten set of expectations') waardoor ze het *impliciete* karakter van het psychologisch contract benadrukken. Tegelijkertijd benadrukken ze ook het *dwingende* karakter van het psychologisch contract. De verwachtingen van het psychologisch contract kunnen volgens hen immers de vorm aannemen van beloften ('promises') of van verplichtingen ('entitlements', 'obligations').

Kotter (1973) en Portwood & Miller (1976) bestuderen het psychologisch contract voor het eerst op empirische wijze. Zij en ook Dunahee & Wangler (1974) definiëren het psychologisch contract opnieuw als een *impliciet akkoord* tussen een werknemer en zijn/haar organisatie. Dit betekent volgens hen echter niet dat er ook een feitelijk akkoord dient te bestaan tussen beide partijen. Kotter bijvoorbeeld zegt expliciet in zijn definitie dat de verwachtingen van de ene partij niet altijd overeenstemmen met de verwachtingen van de andere partij en dat het psychologisch contract zowel de 'matches' als de 'mismatches' bevat. Dunahee & Wangler (1974) sluiten zich bij deze idee aan (zie paragraaf 3.2.). Net als Levinson en collega's (1962) en Schein (1970) benadrukken Kotter (1973), Dunahee & Wangler (1974) en Portwood & Miller (1976) zowel het *impliciete* als het *dwingende* karakter van het psychologisch contract.

In hun empirisch onderzoek naar psychologisch contract bevragen zowel Kotter (1973) als Portwood & Miller (1976) steeds beide partijen van het psychologisch contract, dus zowel de werknemer als de werkgever. Een probleem dat daarbij opduikt, is dat de verwachtingen van de organisatie moeilijk te meten zijn gezien de organisatie niet bestaat maar vertegenwoordigd wordt door verschillende individuele 'agents' van de organisatie. Rousseau (1989, 1990, 1998) lost dit probleem op door het psychologisch contract te definiëren als een *individuele perceptie* ('an individual's beliefs', 'an individual's perceptions') van de wederzijdse verplichtingen aanwezig in de arbeidsrelatie. Deze definitie impliceert dat men het psychologisch contract kan kennen door de individuele perceptie van één partij te meten. Door het psychologisch contract als een individuele perceptie te beschouwen, hoeven de partijen van het psychologisch contract ook *niet akkoord* te zijn over de termen van het psychologisch contract, doch kunnen zij wel een akkoord percipiëren. Een ander nieuw aspect in de definitie van Rousseau is dat zij het psychologisch contract niet meer beschouwt als bestaande uit verwachtingen maar wel als samengesteld uit *gepercipieerde verplichtingen*. Het *dwingende* karakter van het psychologisch contract wordt hierdoor sterk benadrukt. De definitie van Rousseau breekt

dus met de voorgaande definities op twee vlakken. Enerzijds dient er in plaats van twee partijen slechts één partij van het psychologisch contract bevraagd te worden waardoor de focus verschuift van het relationeel niveau naar het niveau van het individu. Anderzijds beschouwt Rousseau het psychologisch contract als bestaande uit gepercipieerde verplichtingen en niet uit verwachtingen.

De definitie van Rousseau is vrij algemeen aanvaard. De meeste recente onderzoekers (bijvoorbeeld Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest & Conway, 2000) nemen haar definitie dan ook letterlijk over. Herriot & Pemberton (1995) en Herriot, Manning & Kidd (1996) geven een alternatieve formulering, doch voegen niets toe aan de definitie van Rousseau. McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998) tenslotte definiëren het psychologisch contract als het geheel van verwachtingen van de werknemer omtrent zijn/haar rechten en plichten tegenover zijn/haar werkgever. Met deze definitie sluiten ook zij aan bij de definitie van Rousseau.

Bovenstaande bespreking geeft een eerste indicatie van een aantal discussiepunten in het debat rond het concept psychologisch contract, met name (1) of er één dan wel beide partijen van het psychologisch contract moeten bevraagd worden, (2) of beide partijen van het psychologisch contract akkoord dienen te zijn over de termen ervan, en (3) of het psychologisch contract bestaat uit verwachtingen dan wel uit gepercipieerde verplichtingen. Daarnaast brengt de bespreking een aantal punten van eensgezindheid in het debat rond het concept psychologisch contract aan het licht, bijvoorbeeld dat het psychologisch contract impliciet is maar tegelijkertijd ook dwingend. Deze punten van eensgezindheid alsook de discussiepunten worden in de volgende twee paragrafen meer in detail besproken.

## **2. Punten van eensgezindheid in het debat rond het concept psychologisch contract**

Op een algemeen niveau kunnen we stellen dat de auteurs het over de volgende kenmerken eens zijn, namelijk dat het psychologisch contract informeel of impliciet is, subjectief, wederzijds, dwingend en dynamisch. Wanneer we deze kenmerken echter op detailniveau bekijken, zullen we zien dat er opnieuw discussie optreedt tussen de auteurs.

### ***2.1. Het psychologisch contract is informeel of impliciet***

Een eerste punt van eensgezindheid in het debat rond psychologisch contract is het *informele* karakter van het psychologisch contract, ook vaak aangeduid als het *impliciete*

karakter van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is informeel in die zin dat het in tegenstelling tot het juridisch contract niet formeel is vastgelegd, dat de inhoud van het contract impliciet is, niet neergeschreven en niet uitgesproken. Of de auteurs hiermee bedoelen dat alle termen van het psychologisch contract informeel zijn dan wel slechts enkele termen, is onduidelijk. Behoren met andere woorden aspecten die formeel zijn vastgelegd zoals bijvoorbeeld het loon, al dan niet tot het psychologisch contract?

Enkel Kotter (1973) is hierover duidelijk: hij wijst er op dat sommige elementen van het psychologisch contract expliciet aanwezig zijn, andere impliciet:

The psychological contract may have literally thousands of items in it, although the employee may consciously think only a few. Some expectations may be very clear, while other expectations may be very unclear. Likewise, the organization may have a clearer picture of some expectations than others. These expectations may be explicitly discussed or they may not. (Kotter, 1973, p.92)

De andere auteurs zijn hierover minder duidelijk. De meeste auteurs lijken zich echter aan te sluiten bij Kotter en benadrukken het informeel karakter van het psychologisch contract in zijn geheel. Dat wil zeggen dat sommige deelaspecten wel en andere deelaspecten niet formeel zijn vastgelegd:

The psychological or unwritten contract is a product of mutual expectations, which are largely implicit and unspoken. (Levinson et al., 1962, p.22)

The psychological contract is not written into any identifiable formal agreement between employee and organization. (Dunahee & Wangler, 1974, p.520)

The psychological contract is defined as an implicit agreement. (Portwood & Miller, 1976, p.109)

Promises need not be made explicitly. (Rousseau, 1990, p.390)

The legal contract of employment makes these undertakings explicit, and formalizes the agreement of the two parties to its terms. Yet there is another contract, the psychological contract, which exists in the minds of the parties. This may never have been made explicit in words or writing. (Herriot & Pemberton, 1995, p.16-17)

The employee may never articulate perceived contract terms to the organization, and the organization may not explicitly define its own obligations and expectations. As such, the parties to the psychological contract may not even be aware of the other party's psychological contract terms. (McClear & Taylor, 1998, p.5)

Schein (1970, 1980) daarentegen lijkt het informeel karakter van *alle* deelaspecten van het psychologisch contract te benadrukken:

This contract is psychological in that *the actual terms* remain implicit; they are not written down anywhere. (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.112)

The notion of a psychological contract implies that there is *an unwritten set of expectations*. (Schein, 1980, p.22)

Guest (1998) tenslotte vraagt zich af of er ook geen psychologische contracten bestaan waarvan alle termen geëxpliciteerd zijn. Hij stelt zich namelijk de vraag of een psychologisch contract waarvan alle termen geëxpliciteerd worden, automatisch ophoudt een 'psychologisch' contract te zijn:



But psychological contracts are defined as being unwritten and implicit, do they then automatically cease to be psychological contracts upon being made open and explicit? (Guest, 1998, p.653)

In navolging van Macneil (1974) antwoorden wij hierop dat (arbeids)contracten waarvan alle termen precies kunnen worden vastgelegd in realiteit niet voorkomen. Macneil (1974) stelt immers dat 'complete contracting' onmogelijk is omwille van de beperkte rationaliteit van de mens en dat om die reden alle contracten in feite 'psychologisch' zijn.

## 2.2. *Het psychologisch contract is subjectief*

Een tweede kenmerk van het psychologisch contract waarover eensgezindheid bestaat onder de auteurs, is het *subjectieve* karakter van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is subjectief in die zin dat het bestaat uit de verwachtingen, percepties of opvattingen van één of van beide partijen van het contract. Deze verwachtingen, percepties of opvattingen zijn onderhevig aan de wijze waarop het individu informatie uit zijn/haar omgeving selecteert, percipieert en interpreteert. Aangezien elk individu dit op zijn/haar eigen manier doet, is het psychologisch contract subjectief, uniek en idiosyncratisch.

De meeste auteurs verwijzen *expliciet* naar het subjectieve karakter van het psychologisch contract. Levinson en collega's (1962) bijvoorbeeld noemen het psychologisch contract '*an inherently subjective phenomenon*'. Rousseau (1990) omschrijft het als zijnde '*in the eye of the beholder*' en Herriot & Pemberton (1995) als '*existing in the minds of the parties*'. McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998) noemen het psychologisch contract een '*idiosyncratic set of reciprocal expectations*'. En volgens McClear & Taylor (1998) is het psychologisch contract '*subjective*' omdat het onderhevig is aan de vele sociale processen aanwezig in elke organisatie:

The psychological contract is *an inherently subjective phenomenon*, in part due to individual cognitive and perceptual limits, but also because there are multiple sources of information which may influence the development and modification of contracts. (Levinson et al., 1962 in: Shore & Tetrick, 1994, p.92)

Consistent with Schein's (1980) formulation, psychological contracts exist *in the eye of the beholder* and it is at that individual level that beliefs in psychological contracts are postulated to affect both attitudes and behavior. Mutuality is not a requisite condition. (Rousseau, 1990, p.391)

Yet there is another contract, the psychological contract, which exists *in the minds of the parties*. (Herriot & Pemberton, 1995, p.16-17)

We define the psychological contract between an employer and employee in terms of *the idiosyncratic set of reciprocal expectations* held by employees concerning their obligations (i.e., what they will do for the employer) and their entitlements (i.e., what they expect to receive in return). (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p.697)

Psychological contracts are *subjective*, influenced by the complex social processes of work organizations. (McCclear & Taylor, 1998, p.5)

Terwijl bovenstaande auteurs expliciet verwijzen naar het subjectieve karakter van het psychologisch contract, verwijzen andere auteurs (Schein, 1965; Kotter, 1973; Dunahee & Wangler, 1974; Portwood & Miller, 1976) slechts *indirect* naar het subjectieve karakter van het psychologisch contract. Zij stellen dat het psychologisch contract bestaat uit verwachtingen of uit gepercipieerde verplichtingen die per definitie subjectief zijn:

The notion of a psychological contract implies that the individual has a variety of expectations of the organization and that the organization has a variety of expectations of him. (Schein, 1965, p.11)

The psychological contract is an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expect to give and receive from each other in their relationship. (Kotter, 1973, p.92)

The psychological contract is concerned with the organization's expectations of the individual employee and the employee's attempts to meet those expectations. It also includes expectations of the employee, and the employer's continuing willingness to satisfy his needs. (Dunahee & Wangler, 1974, p.519-520)

Once an agreement is established, its maintenance is based on the perception of both parties that they are getting adequate value returned for services rendered. (Portwood & Miller, 1976, p.109)

### 2.3. *Het psychologisch contract is wederzijds*

Een andere overeenkomst in het debat rond psychologisch contract is het *wederzijds* karakter van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is wederzijds in die zin dat het enkel bestaat in de context van een (uitwisselings)relatie. Eén partij kan geen psychologisch contract creëren. Een psychologisch contract ontstaat altijd in de interactie tussen twee partijen.

In *alle* definities wordt er *expliciet* verwezen naar deze uitwisselingsrelatie tussen de twee partijen van het psychologisch contract, met name de werknemer en zijn/haar organisatie/werkgever:

A *relationship* may be hypothesized to evolve *between the employees and the foremen* which might be called 'the psychological work contract'. (Argyris, 1960, p.96)

The psychological contract is a product of *mutual* expectations of which *the parties of the relationship* may not themselves be dimly aware. (Levinson et al., 1962, p.22)

A psychological contract is a *matching* of what the *individual* will give with what the *organization* expects to receive, and what the *organization* will give relative to what the *individual* expects to receive. (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.81)

The psychological contract is an implicit contract *between an individual and his organization* which specifies what each expect to give and receive from each other *in their relationship*. (Kotter, 1973, p.92)

The psychological contract is a psychological agreement *between two parties*. (Dunahee & Wangler, 1974, p.519-520)

The psychological contract is defined as an implicit agreement, negotiated *between the employee and the employing firm*, and it is a recognition of *mutual* obligations to be fulfilled by *both parties* in the course of *their association*. (Portwood & Miller, 1976, p.109)

Psychological contracts arise in the context of a *relationship*. Relationships are interactions and exchanges with expectation of some continuity into the future. (Rousseau, 1990, p.392)

The psychological contract consists of the perceived obligations of the *two parties to the employment relationship*, the employee and the organization. (Herriot, Manning & Kidd, 1996, p.2)

We define the psychological contract *between an employer and employee* in terms of the idiosyncratic set of *reciprocal* expectations held by employees concerning their obligations (i.e., what they will do for the employer) and their entitlements (i.e., what they expect to receive in return). (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p.697)

#### 2.4. Het psychologisch contract is dwingend

Een vierde punt van eensgezindheid in het debat rond psychologisch contract betreft het *dwingend* karakter van het psychologisch contract. Het dwingend karakter van het psychologisch contract betekent dat de verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract dienen nagekomen te worden, wil men een schending van het psychologisch contract en de gevolgen daarvan zoals bijvoorbeeld verminderde betrokkenheid of stijging van het verloop voorkomen. Alle auteurs verwijzen expliciet of impliciet naar het dwingend karakter van het psychologisch contract. Zij geven echter verschillende redenen waarom het psychologisch contract dwingend is.

Volgens Schein (1970) en Dunahee & Wangler (1974) is het psychologisch contract dwingend *omwille van de gevolgen* die verbonden zijn aan het niet naleven ervan. Zij maken in dat opzicht een vergelijking met het juridisch contract. Zij gaan er van uit dat het psychologisch contract functioneert als een juridisch contract omdat de gevolgen van het niet nakomen van het psychologisch contract even ernstig kunnen zijn als deze van het niet naleven van het juridisch contract:

But the mutual expectations formed between the employee and the employer *function like a contract* in that if either party fails to meet the expectations, *serious consequences will follow* -demotivation, turnover, lack of advancement, or termination. (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.112).

The psychological contract is not written into any identifiable formal agreement between employee and organization, yet *it operates as powerfully as its legal counterpart*. (Dunahee & Wangler, 1974, p.520)

Volgens de meeste auteurs (Levinson et al., 1962; Portwood & Miller, 1976; Herriot, Manning & Kidd, 1996; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998) vloeit het dwingend karakter van het psychologisch contract rechtstreeks voort uit het *wederzijds* karakter van het psychologisch contract. Door hun wederzijdse verwachtingen of wederzijdse gepercipieerde verplichtingen zijn beide partijen immers 'gebonden' aan elkaar:

*This mutuality, with its inherent obligatory quality* and its system of rewards, constitutes a psychological contract. *Both parties are bound together by their mutual expectations* when they enter into a relationship with each other. (Levinson et al., 1962, p.36)

The psychological contract is a recognition of *mutual obligations to be fulfilled* by both parties in the course of their association. (Portwood & Miller, 1976, p.109)

The psychological contract consists of the *perceived obligations* of the two parties to the employment relationship. (Herriot, Manning & Kidd, 1996, p.2)

The psychological contract is the set of *reciprocal expectations held by employees concerning their obligations and their entitlements*. (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p.697)

Volgens Rousseau (1989) vloeit het dwingend karakter van het psychologisch contract voort uit de gemaakte beloften die volgens haar aan de basis liggen van het psychologisch contract. Volgens haar is het psychologisch contract een '*promissory contract*':

The psychological contract is one type of *promissory contract*. The promissory contract consists of three components, including promise, payment and acceptance. A *promise* consists of a commitment to a

future course of action. As an individual-level phenomenon, the psychological contract is based on perceived promises by the organization to the employee. These promises can be communicated directly by organizational agents. However, perceptions of promises to the employee can also be based on organizational actions. *Payment* occurs when something is offered in exchange for the promise which the person values. The third component of promissory contracts is *acceptance*, reflecting voluntary agreement to engage in the contract terms. Acceptance implies that both parties are accountable for the terms of the psychological contract, since they chose to engage in this particular agreement. (Rousseau, 1989).

## 2.5. Het psychologisch contract is dynamisch

Een laatste kenmerk waarover eensgezindheid bestaat in het debat rond psychologisch contract is het *dynamische* aspect van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is dynamisch in die zin dat het verandert doorheen de tijd. Wanneer er precies veranderingen optreden in het psychologisch contract en hoe dat gebeurt, wordt echter niet duidelijk gesteld door de auteurs.

Volgens de meeste auteurs (Levinson et al., 1962; Dunahee & Wangler, 1974; Schein, 1978) verandert het psychologisch contract *continu* en dit door *wederzijdse interactie*, *wederzijdse negotiatie* en *wederzijdse beïnvloeding* tussen de partijen van het psychologisch contract:

The psychological contract is not static. Neither party to the transaction, since the transaction is such a *continuing* one, fully knows what it is he wants over the length of the psychological contract. (Levinson et al., 1962)

The psychological contract by its very nature will be *expanded, modified, and interpreted daily* by both parties. (Dunahee & Wangler, 1974, p.521)

The dynamic quality of the psychological contract means that the individual and organization expectations and the individual and organization contributions *mutually influence* one another. The relationship between the manager and the managed is *interactive*, unfolding through *mutual influence* and *mutual bargaining* to establish and maintain a workable psychological contract. (Dunahee & Wangler, 1974, p.520)

The working out of the psychological contract is an *ongoing process of negotiation and renegotiation between the employee and the employer*, but much of the process remains implicit and rests on assumptions about the future, the degree of credibility of what is overtly said, and the actual events which transpire as the career unfolds. (Schein, 1978, p.121)

Rousseau (1995) echter onderscheidt veranderingen in het psychologisch contract die intern teweeggebracht worden van veranderingen in het psychologisch contract ten gevolge van externe veranderingen. *Intern geïnduceerde veranderingen* zijn veranderingen waarbij de partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de verandering, bijvoorbeeld wanneer de perceptie van de betrokken persoon wijzigt (bijvoorbeeld door voortdurende interactie) of wanneer de noden van de betrokken persoon veranderen (bijvoorbeeld bij het krijgen van kinderen). *Extern geïnduceerde veranderingen* zijn veranderingen waarbij omgevingselementen verantwoordelijk zijn voor de verandering zoals bijvoorbeeld downsizingsprocessen, herstructureringen, introductie van een nieuw beloningssysteem in de organisatie enzomeer. Rousseau maakt daarom ook een

onderscheid tussen veranderingen in het psychologisch contract die eerder *continu* verlopen (meestal intern geïnduceerd) en veranderingen in het psychologisch contract die zich voordoen *op kritische momenten* (meestal extern geïnduceerd):

Contract change ranges from subtle imperceptible shifts in understanding to traumatic upheavals. (Rousseau, 1995, p.141)

Robinson & Rousseau (1994) koppelen net als Schein (1978) veranderingen in het psychologisch contract aan *iemand's carrière of levenscyclus*. Veranderingen in het psychologisch contract ten gevolge van iemand's carrière of levenscyclus verlopen volgens Rousseau (1995) meestal continu daar ze meestal intern geïnduceerd zijn, doch zij kunnen zich ook voordoen op kritische momenten zoals trainingsmomenten, beoordelingsmomenten, tijdens loononderhandelingen, bij een herformulering van de job, bij een promotie enzomeer:

The psychological contract changes in important ways as the person goes *through a career and life cycle*, because his or her needs change in important ways. Similarly, what the organization expects of the individual changes with changes in job or role. (Schein, 1978, p.121)

The psychological contract, unlike formal employment contracts, is not made once but rather it is revised *throughout the employer's tenure in the organization*. The longer the relationship endures and/or the more the two parties interact, with repeated cycles of contribution and reciprocity, the broader the array of contributions and inducements that might be included in the contract. *Events in the form of new job assignments, relocations, and organizational restructuring* may overlay new terms upon old ones. (Robinson & Rousseau, 1994, p.246)

### **3. Belangrijkste discussiepunten in het debat rond het concept psychologisch contract**

Naast de hierboven besproken punten van eensgezindheid vinden we in het debat rond het concept psychologisch contract ook enkele belangrijke punten van discussie terug. Het eerste discussiepunt dat we zullen bespreken, heeft betrekking op de aard van de opvattingen die deel uitmaken van het psychologisch contract. Sommige auteurs beschouwen het psychologisch contract immers als bestaande uit verwachtingen, andere auteurs als bestaande uit gepercipieerde verplichtingen. Het tweede discussiepunt betreft de vraag of het psychologisch contract op individueel dan wel op relationeel niveau dient bestudeerd te worden, met andere woorden of het psychologisch contract de individuele perceptie van één partij is dan wel de -al dan niet gemeenschappelijke- perceptie van beide partijen van het contract. Het derde en laatste discussiepunt krijgt vooral de laatste jaren veel aandacht en betreft de vraag of de organisatie al dan niet een psychologisch contract kan hebben en hoe men het psychologisch contract van de organisatie dan wel kan meten. Tot op heden zijn deze drie discussiepunten een heet hangijzer in het debat rond het

concept psychologisch contract, te meer daar zij alle drie belangrijke implicaties hebben voor de operationalisatie van het concept.

### 3.1. De aard van de opvattingen: verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen?

Dit discussiepunt heeft voornamelijk betrekking op het voortdurend door en naast elkaar gebruiken van de termen 'verwachting' en 'verplichting' in de definities van het psychologisch contract.

De auteurs vóór Rousseau (1989) (zie onder andere de definities van Levinson et al., 1962; Schein, 1965, 1980; Kotter, 1973; Dunahee & Wangler, 1974) gebruiken de term *verwachting* in hun definitie van het psychologisch contract. Zij definiëren het psychologisch contract als een geheel van wederzijdse verwachtingen tussen een werknemer en zijn/haar werkgever. Daaronder verstaan ze enerzijds wat elke partij verwacht te krijgen van de andere partij en anderzijds wat elke partij verwacht terug te geven aan de andere partij.

Rousseau (1989) en haar collega's (zie onder andere de definities van Robinson & Rousseau, 1994; Herriot, Manning & Kidd, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998) daarentegen gebruiken de term *verplichting* in hun definitie van het psychologisch contract. Zij definiëren het psychologisch contract als een geheel van wederzijdse gepercipieerde verplichtingen. Deze gepercipieerde verplichtingen zijn volgens Rousseau en haar collega's een rechtstreeks gevolg van de gepercipieerde beloften die volgens hen aanwezig zijn in elke (uitwisselings)relatie (zie ook paragraaf 2.4.). De gepercipieerde verplichtingen kunnen ontstaan op basis van expliciet gemaakte beloften, maar ook op basis van ervaringen opgedaan in het verleden, op basis van andere leereffecten, bijvoorbeeld via ervaringen van collega's, of op basis van andere factoren die relevant worden geacht door een partij:

The psychological contract, unlike expectations, entails a belief in what the employer *is obliged to provide, based on perceived promises of reciprocal exchange*. The beliefs can arise from overt promises (e.g. bonus systems discussed in the recruitment process), interpretations of patterns of past exchange, vicarious learning (e.g. witnessing other employees' experiences) as well as through various factors that each party may take for granted (e.g. good faith or fairness). (Robinson & Rousseau, 1994, p.246)

McLean Parks en collega's (1998) tenslotte gebruiken zowel de term *verplichting* als de term *verwachting* in hun definitie van het psychologisch contract. Zij definiëren het psychologisch contract als een idiosyncratisch geheel van verwachtingen van de werknemer met betrekking tot zijn/haar rechten en plichten. Het psychologisch contract bestaat volgens hen enerzijds uit wat de werknemer verwacht te krijgen van zijn/haar

werkgever of nog uit wat de werknemer als de plicht van de werkgever beschouwt, en anderzijds uit wat de werknemer verwacht te doen voor zijn/haar werkgever of nog uit wat de werknemer als zijn/haar eigen plicht beschouwt tegenover zijn/haar werkgever.

Op het eerste gezicht zorgen deze verschillende conceptualiseringen inderdaad voor heel wat onduidelijkheid en verwarring. Wanneer we echter kijken naar wat de auteurs verstaan onder de termen ‘verwachting’ en ‘verplichting’, zien we dat ze eigenlijk min of meer hetzelfde bedoelen en dat het verschil tussen ‘verwachting’ en ‘verplichting’ kan herleid worden tot een louter terminologisch verschil. De auteurs die het psychologisch contract definiëren als ‘verwachtingen’, wijzen er immers op dat het gaat om *verwachtingen met een dwingend karakter*, dat wil zeggen *normatieve verwachtingen* en dus geen probabilistische verwachtingen zoals we die terugvinden in de ‘expectancy theory’ van Vroom (1964). Levinson en collega’s (1962, p.36) bijvoorbeeld spreken van ‘*expectations that have obligatory quality*’, Schein (1965, p.11) van ‘*expectations concerning a pattern of rights, obligations and privileges*’, Portwood & Miller (1976, p.110) gebruiken de term ‘*realistic expectations*’ en koppelen het niet naleven ervan aan ‘*inequity*’, McLean Parks en collega’s (1998, p.697) tenslotte definiëren het psychologisch contract als ‘*expectations concerning obligations and entitlements*’. De auteurs die het psychologisch contract definiëren als gepercipieerde ‘verplichtingen’, wijzen er op dat het gaat om *verplichtingen die gebaseerd zijn op gepercipieerde beloften* en dat het dus niet gaat om morele verplichtingen noch om juridische verplichtingen. Guests (1998) kritiek dat Rousseau het psychologisch contract zou definiëren als een quasi-juridisch contract, is dan ook onterecht. De essentie van het psychologisch contract is volgens Rousseau (1990) dat het gebaseerd is op wederzijdse beloften. Of het dan gaat om gepercipieerde ‘verplichtingen’ of om ‘verwachtingen’ die voortvloeien uit die beloften, is volgens haar van minder groot belang. Volgens Rousseau (1990) bevat het psychologisch contract beide. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

*In the case of contractual expectations, the promise of reciprocity in exchange for some action or effort is the basis of the contract. Promises need not be made explicitly. Weick (1981) argues that when two parties can predict what each other will do in an interaction, (based upon both inference and observation of past practices) a contract to continue these behaviors into the future emerges and structures their future relationship. Thus, expectations formed during interactions regarding future patterns of reciprocity can constitute a psychological contract for an individual who is party to the relationship. (Rousseau, 1990, p.390)*

Roehling (1996) heeft twee mogelijke verklaringen voor het door elkaar gebruiken van de termen ‘verwachting’ en ‘verplichting’. Een eerste verklaring is dat een

verplichting een bepaald type verwachting is. Volgens hem bestaat er een hiërarchie van verwachtingen die geordend is op basis van het continuüm dwingend – niet dwingend. Verplichtingen zijn verwachtingen die dwingend zijn. Een tweede verklaring is dat verplichtingen aan de basis liggen van verwachtingen. In deze opinie zijn de verplichtingen geen bepaald type verwachting, maar zijn het opvattingen die bepaalde verwachtingen voortbrengen.

We kunnen dus besluiten dat, ondanks het gebrek aan eenduidigheid over de terminologie die men dient te gebruiken, de auteurs wel hetzelfde verstaan onder het concept psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat volgens hen uit verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen die gebaseerd zijn op gepercipieerde beloften. Het psychologisch contract bevat in die zin enkel dwingende verwachtingen en dus bijvoorbeeld geen probabilistische verwachtingen. Het bevat ook enkel verplichtingen die gebaseerd zijn op gepercipieerde beloften en dus bijvoorbeeld geen morele of juridische verplichtingen. Het mag wel duidelijk zijn dat het gebruik van de verschillende terminologieën belangrijke implicaties heeft voor het concept wanneer men het concept gaat operationaliseren. Een peiling naar verwachtingen kan andere resultaten opleveren dan een peiling naar gepercipieerde verplichtingen of beloften wanneer niet goed omschreven is wat met deze termen bedoeld wordt. Bij de operationalisatie van het concept is het dus uitermate belangrijk goed te omschrijven wat men wil meten.

### *3.2. Het niveau waarop het psychologisch contract dient bestudeerd te worden: individueel of relationeel?*

Dit discussiepunt betreft de vraag of het psychologisch contract de *individuele* perceptie is van één partij van het contract dan wel de *gemeenschappelijke* perceptie van beide partijen van het contract. Dit discussiepunt heeft belangrijke implicaties voor de operationalisatie van het concept. Wanneer men het psychologisch contract beschouwt als een individuele perceptie dient men immers slechts één partij van het contract te bevragen. Wanneer men het psychologisch contract daarentegen beschouwt als de gemeenschappelijke perceptie van beide partijen, moeten beide partijen ook bevraagd worden. In dit laatste geval stelt men zich nog een bijkomende vraag, namelijk of beide partijen van het psychologisch contract al dan niet *akkoord* dienen te zijn over de termen van het psychologisch contract. Omdat dit discussiepunt pas een 'issue' werd wanneer men het psychologisch contract empirisch begon te onderzoeken, zijn enkel de auteurs die ook empirisch onderzoek doen



naar het psychologisch contract enigszins duidelijk over het standpunt dat ze hierover innemen.

De auteurs vóór Rousseau (1989) (zie onder andere Kotter, 1973 en Dunahee & Wangler, 1974) bestuderen het psychologisch contract op *relationeel niveau*. Zij peilen steeds naar de percepties van *beide partijen* van het psychologisch contract. Alhoewel zij het psychologisch contract een *impliciet akkoord* noemen ('an implicit contract', 'a psychological agreement'), zeggen zij uitdrukkelijk dat beide partijen geen feitelijk akkoord dienen te hebben. Deze auteurs gaan er van uit dat elke partij een eigen perceptie heeft van het psychologisch contract en dat deze percepties sowieso op bepaalde punten zullen afwijken van elkaar en dus 'mismatches' zullen vertonen. Deze 'mismatches' maken echter net als de 'matches' deel uit van het psychologisch contract, wat dus impliceert dat de partijen niet over alle termen van het psychologisch contract hoeven akkoord te zijn. Kotter (1973) en Dunahee & Wangler (1974) maken de volgende redenering:

When an individual joins an organization, he has expectations of what he expects to receive (such as advancements opportunities, salary, status, office space and décor, amount of challenging vs dull work, and so on) as well as expectations of what he expects to give (such as technical skills, time and energy commitment, communication ability, supervisory skills, loyalty, and so on). The organization also has expectations of what it expects to receive from the new employee (examples of which are similar to what the employee expects to give) and expectations of what it expects to offer him in return (examples of which are similar to what the employee expects to receive). *These expectations can be the same (match) or can be quite different (mismatch). These four sets of expectations and the matches and mismatches make up the 'psychological contract'.* (Kotter, 1973, p.92)

If the supervisor and the employee sit down to discuss aspects of the employment relationship, it is likely that each party's interpretation of the contract will be fairly close. More often than not, however, a continuing negotiation is an exception rather than the rule. In this case, because neither party has adequately verbalized his understanding of the contract, the separate contracts begin to evolve. *As time goes on, these two contracts are likely to become quite dissimilar. Yet each party behaves as though there were a stable, well-defined framework within which continuing employment will occur.* (Dunahee & Wangler, 1974, p.521)

Rousseau (1989) en haar collega's (zie onder andere Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998) bestuderen het psychologisch contract op *individueel niveau*. Zij beschouwen het psychologisch contract als *een individuele perceptie van één partij*. Volgens hen is het psychologisch contract dan ook gekend door enkel naar de perceptie van deze ene partij te peilen. Omdat het een individuele perceptie betreft, hoeven beide partijen dan ook niet akkoord te zijn met elkaar over de inhoud van het psychologisch contract. Anderzijds is het wel mogelijk dat ze *een akkoord percipiëren*. Dit wordt duidelijk gesteld door Robinson & Rousseau (1994):

Each party believes that both parties have made promises and that both parties have accepted the same contract terms. However, this does *not* necessarily mean that both parties share a *common*

*understanding of all contract terms. Each party only believes that they share the same interpretation of the contract.* (Robinson & Rousseau, 1994, p.246)

Recent pleit men (zie onder andere Herriot, Manning & Kidd, 1996; McClear, 1996; McClear & Taylor, 1998; Guest, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998) opnieuw voor het bevragen van *beide partijen* van het psychologisch contract en om het psychologisch contract op *relationeel niveau* te bestuderen. Waar Herriot en collega's (1996) en McClear (1996) nog benadrukken dat de partijen *niet akkoord* hoeven te zijn, benadrukt Guest (1998) dat de partijen *wel akkoord* dienen te zijn. Volgens Guest zou een psychologisch contract waarbij de partijen niet akkoord zijn over de inhoud ervan de term 'contract' ('agreement') ondermijnen. Opvallend is dat zelfs Rousseau die het psychologisch contract steeds beschouwd heeft als een individuele perceptie, Guest hier bijstaat en eveneens pleit om in de toekomst op zoek te gaan naar de gemeenschappelijke perceptie ('joint perceptions') van beide partijen van het psychologisch contract:

*The psychological contract consists of the perceptions of mutual obligations to each other held by the two parties in the employment relationship, the organization and the employee. This definition implies that each of the parties might have a different perception of what these obligations are.* (Herriot, Manning & Kidd, 1996, p.3)

*The employment exchange relationship is uniquely defined by the contributions of two parties: the organization through its representatives or agents, and the employee. Only by studying the interactions between these two parties, and the way that these interactions evolve over time, can we begin to understand the essence of the employment relationship.* (McClea & Taylor, 1998, p.3)

*The psychological contract amounts to beliefs about obligations; agreement to these obligations may exist only in the perception of individuals.* (McClea, 1996)

*Since the psychological contract is largely in the 'eye of the beholder' the embedded subjectivity seems likely to undermine the central concept of an agreement.* (Guest, 1998, p.652)

*We need to investigate the joint perceptions of the employee as well as the employer, or its agents (managers), as the party to the contract, in order to understand the origins of both perceived mutuality as well as mutuality as a matter of degree. Clearly, degrees of mutuality in fact cannot be determined by employee-level data alone.* (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p.692)

### 3.3. *Heeft de organisatie een psychologisch contract en hoe kan men het meten?*

Recent wordt vaak gewezen op het belang van het bevragen van de twee partijen van het psychologisch contract (zie onder andere Herriot, Manning & Kidd, 1996; McClea, 1996; McClea & Taylor, 1998; Guest, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Een vraag die daarbij opduikt, is of men het psychologisch contract van "de organisatie" wel kan meten en op welke manier dit kan. Ook hierover houden de auteurs er verschillende opvattingen op na.

Volgens de auteurs vóór Rousseau (1989) (zie onder andere Levinson et al., 1962 en Portwood & Miller, 1976) heeft de organisatie *wel* degelijk *een psychologisch contract*. Zij stellen bovendien dat het psychologisch contract van de organisatie verschilt van dat van haar managers. Volgens hen kan men het psychologisch contract van de organisatie

enkel afleiden uit de omstandigheden waaronder de organisatie opereert, uit haar politiek, haar managementpraktijken, haar waarden, haar 'mission statement', haar personeelsbeleid, enzomeer.

*The company too has expectations which arise out of its history and business environment. These also vary in clarity and specificity. Such expectations maybe viewed as company expectations, rather than those of a given management, because most would likely be held by any group of executives who were to manage the company. We may draw inferences about the company's expectations from the circumstances under which it must operate, from its policies and practices, its values, statements at managers' meetings and informal evaluations of someone's job performance. (Levinson et al., 1962, p.33)*

*Organizations most often formalize their expectations into policies and management practices. (Portwood & Miller, 1976, p.110)*

Volgens Rousseau (1989) biedt de organisatie slechts de context voor het creëren van een psychologisch contract, maar kan zij zelf *geen psychologisch contract* hebben. Zij stelt dat een organisatie niet kan bevraagd worden gezien een organisatie niet antropomorf is. Zij stelt bovendien dat het psychologisch contract van de organisatie niet gelijk mag gesteld worden aan het psychologisch contract van haar managers:

*The organization, as the other party in the relationship, provides the context for the creation of a psychological contract, but cannot in turn have a psychological contract with its members. Organizations cannot 'perceive', though their individual managers can themselves personally perceive the psychological contract with employees and respond accordingly. (Rousseau, 1989, p.126)*

Toch pleit zij om in toekomstig onderzoek te peilen naar *het perspectief* van de organisatie:

*Since there are two parties to any contract, it is important that future research explore the employer's perspective. (Rousseau, 1990, p.398)*

Recent wordt opnieuw aangenomen dat de organisatie *wel een psychologisch contract* heeft (zie onder andere McClear, 1996 en Guest & Conway, 2000). Bovendien stelt men dat het psychologisch contract van de organisatie zowel aan de hand van haar individuele 'agents' (managers) als aan de hand van haar managementpraktijken kan nagegaan worden. Guest & Conway (2000) stellen 4 manieren voor om het psychologisch contract van de organisatie te onderzoeken: (1) aan de hand van de 'mission statement', personeels- en andere praktijken van de organisatie, (2) door het klimaat van de organisatie te onderzoeken, (3) door het gedrag van de 'agents' van de organisatie te onderzoeken, en (4) door middel van een analyse van de organisatiecultuur.

*Through its management practices and through individual agents, the organization does formulate its side of the psychological contract. (McClelland, 1996, p.4)*

*In a small organization, arriving at an organization's perspective is not a problem. It only becomes an issue in larger organizations. However, even in these settings, we can arrive at a way of conceptualizing the organization's side of the psychological contract. One is through mission statements and related expressions of corporate intent and policy towards employees. A second is through the collective climate which sets the style of interaction in the organization. The third is through the action of managers as agents of the organization. The fourth approach to considering the organization's perspective is through an analysis of organizational culture. (Guest & Conway, 2000, p.4)*

We kunnen dus besluiten dat alle auteurs het er over eens zijn dat het belangrijk is het perspectief van de organisatie te onderzoeken. De wijze waarop dit perspectief dient onderzocht te worden en of daarmee kan gezegd worden dat de organisatie ook een psychologisch contract heeft, daarover bestaat echter nog heel wat discussie.

#### **4. Het concept psychologisch contract in vraag gesteld: 'concept redundancy'?**

In het debat rond psychologisch contract wordt wel eens de kritiek gegeven dat het concept door haar vage en onduidelijke definitie een 'containerbegrip' geworden is en dat het overlap vertoont met andere concepten. Deze kritiek zullen we in de volgende paragraaf trachten te weerleggen door het concept duidelijk te onderscheiden van een aantal concepten waaraan het wel eens gelijkgesteld wordt, met name van het juridisch contract, het geïmpliceerd contract, het normatief contract, het sociaal contract en van verwachtingen, arbeidsoriëntaties en loopbaanankers. Verder zullen we ook de verschillende functies van het psychologisch contract bespreken om op die manier aan te tonen dat het concept niet 'redundant' is.

##### *4.1. Het psychologisch contract versus het juridisch contract*

Spindler (1994) wijdt als jurist een volledig artikel aan het onderscheid tussen een psychologisch contract en een juridisch contract. Volgens hem onderscheiden de twee types contracten zich in de volgende opzichten van elkaar. Ten eerste is het psychologisch contract in tegenstelling tot het juridisch contract *niet formeel vastgelegd*. Dit wil zeggen dat niet alle termen van het psychologisch contract neergeschreven of uitgesproken zijn. Ten tweede hoeven de partijen van het psychologisch contract het *niet over alle elementen* van het psychologisch contract *eens te zijn* met elkaar, wat wel het geval dient te zijn bij een juridisch contract. Ten derde is het psychologisch contract *niet juridisch afdwingbaar*. Tot slot stelt Spindler dat het psychologisch contract in tegenstelling tot het juridisch contract sterk *beïnvloed* wordt *door de persoonlijke geschiedenis* en *door het zelfbeeld* van de partijen en dat het psychologisch contract emoties en attitudes creëert die het gedrag van de partijen beïnvloeden. Het juridisch contract daarentegen brengt enkel rechten en plichten voort. Naast Spindler wijzen nog verschillende andere auteurs (Kotter, 1973; Dunahee & Wangler, 1974; Morrison & Robinson, 1994 (in: McClear, 1996); Herriot & Pemberton, 1995; Roehling, 1996) op het verschil tussen een juridisch contract en een psychologisch contract. Meestal halen deze auteurs één of meerdere van bovenvermelde redenen aan om het verschil duidelijk te maken.

#### 4.2. Het psychologisch contract versus het normatief, het geïmpliceerd en het sociaal contract

Rousseau (1995) onderscheidt op basis van 2 dimensies 4 types van contracten: het psychologisch contract, het normatief contract, het geïmpliceerd contract en het sociaal contract. De eerste dimensie geeft *het niveau* weer waarop het contract bestudeerd wordt en onderscheidt daarmee contracten op individueel niveau van contracten op groepsniveau. De tweede dimensie geeft *het perspectief* weer van waaruit contracten bestudeerd worden. Deze dimensie maakt een onderscheid tussen enerzijds contracten bestudeerd vanuit het perspectief van een contractpartij en anderzijds contracten gezien vanuit het perspectief van een niet-contractpartij. Figuur 1 geeft deze typologie van contracten weer.

**Figuur 1: Types contracten (Rousseau, 1995, p.9)**

Perspective	Level		
	Within	Individual	Group
		<b>Psychological contract</b> Beliefs that individuals hold regarding promises made, accepted and relied on between themselves and another (employee, client, manager, organization)	<b>Normative contract</b> The shared psychological contract that emerges when members of a social group, organization or work unit hold common beliefs
	Outside	<b>Implied contract</b> Interpretations that third parties (e.g., witnesses, jurists, potential employees) make regarding contractual terms	<b>Social contract</b> Broad beliefs in obligations associated with a society's culture

Het *psychologisch contract* is een contract dat bestudeerd wordt op individueel niveau en vanuit het perspectief van één van de partijen van het contract. Het bevat de opvattingen van een individuele werknemer of werkgever als partij van het contract. De tegenhanger van het psychologisch contract op groepsniveau is het *normatief contract*. Het bevat de gemeenschappelijke of gedeelde opvattingen van een groep werknemers als partij van het psychologisch contract. Het normatief contract wordt daarom ook wel een 'gedeeld' psychologisch contract genoemd. Het *geïmpliceerde contract* onderscheidt zich van het psychologisch contract omdat het bestudeerd wordt vanuit het perspectief van een individu dat geen partij is van het contract. Het *sociaal contract* tenslotte bevat de algemene opvattingen over contracten die in een maatschappij aanwezig zijn. Het onderscheidt zich van het psychologisch contract op de 2 dimensies: het is een contract op groepsniveau en wordt bestudeerd vanuit het perspectief van een niet-contractpartij.

#### 4.3. *Het psychologisch contract versus verwachtingen*

Rousseau (1990) en haar collega's (zie onder andere Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998) wijzen herhaaldelijk op het verschil tussen het psychologisch contract enerzijds en de term 'verwachting' anderzijds. Volgens hen onderscheidt het psychologisch contract zich van de meer algemene term 'verwachting' in die zin dat het psychologisch contract steeds gebaseerd is op gepercipieerde beloften ('promissory contract') en dus *dwingend* is en steeds ontstaat in de context van een relatie en daardoor *wederzijds* ('reciprocal') is. De term 'verwachting' is veel breder en verwijst ook naar verwachtingen die niet dwingend zijn of die niet ontstaan in de context van een relatie, zoals bijvoorbeeld 'algemene' verwachtingen of levensdoelen die men niet ten aanzien van een bepaalde partij heeft, of probabilistische verwachtingen zoals in de 'expectancy theory' van Vroom (1964). Het psychologisch contract kan dus niet zomaar gelijkgesteld worden aan elk type verwachting. Het bevat alleen die verwachtingen die dwingend zijn en die ontstaan in de context van een relatie. De volgende citaten van Rousseau (1990) en haar collega's onderlijnen deze redenering:

*As perceived obligations, psychological contracts differ from the more general concept of expectations in that contracts are promissory and reciprocal. (Rousseau, 1990, p.390)*

*The psychological contract is distinct from expectations. Expectations refer simply to what the employee expects to receive from his or her employer. The psychological contract, on the other hand, refers to the perceived mutual obligations that characterize the employee's relationship with his/her employer. The psychological contract, unlike expectations, entails a belief in what the employer is obliged to provide, based on perceived promises of reciprocal exchange. (Robinson & Rousseau, 1994, p.246)*

*Only those expectations that emanate from perceived implicit or explicit promises by the employer are part of the psychological contract. For example, if a new manager believes she was promised pay commensurate with performance at the time of hire, it creates an expectation, but it also creates a perceived obligation that is part of the psychological contract. Although psychological contracts produce some expectations, not all expectations emanate from perceived promises, and expectations can exist in the absence of perceived promises or contracts. (Robinson, 1996, p.575)*

*Although all psychological contracts entail expectations that a person or firm will act in a particular way, not all expectations are contractual. An important aspect of a psychological contract is that the beliefs comprising that contract result from promises. Expectation is a far broader concept than psychological contract, entailing not only beliefs based upon promises but also other expectations arising from causal reasoning (i.e., expectations that X causes Y, such as beliefs that poor performance causes a plant closing or that hard work leads to high returns) or descriptive beliefs (i.e., judgements as to facts such as 'my organization is characterized by high levels of leadership, reward, support,...') as found in research on organizational climate. Beliefs formed in the context of a psychological contract entail a special subset of expectations based on one party conveying a promise to another. (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p.680)*

#### 4.4. *Het psychologisch contract versus arbeidsoriëntaties en loopbaanankers*

Arbeidsoriëntaties verwijzen naar de motieven waarom iemand gaat werken. Ze peilen naar het geheel van verwachtingen die mensen ten aanzien van hun arbeid koesteren of nog naar die aspecten die mensen belangrijk vinden in hun werk (Mok & Van Goethem, 1992, p.71; Zanders, 1994, p.295; De Witte, 1990, p.52). Loopbaanankers peilen eveneens

naar aspecten die mensen belangrijk vinden in hun werk. Ze verschillen van arbeidsoriëntaties in die zin dat ze peilen naar de criteria op basis waarvan men belangrijke loopbaanbeslissingen heeft genomen in het verleden of nog zal nemen in de toekomst (bijvoorbeeld de beslissing om van job te veranderen, om van bedrijf of organisatie te veranderen, om van functie te veranderen). Schein (1978, p.127; 1985, p.35; 1996, p.80) definieert een loopbaananker als iemands persoonlijke idee over zijn/haar talenten en mogelijkheden, over zijn/haar waarden, en meest belangrijk over zijn/haar motieven en noden die hij/zij ervaart in zijn/haar loopbaan.

Het is duidelijk dat zowel het concept loopbaananker als het concept arbeidsoriëntatie verschilt van het concept psychologisch contract. Ten eerste gaat het bij deze 2 concepten om aspecten die mensen belangrijk vinden in hun werk of in hun loopbaan en niet om op beloften gebaseerde verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen zoals het geval is in het psychologisch contract. Ten tweede kan het psychologisch contract naast aspecten die men belangrijk vindt in zijn/haar werk of loopbaan ook aspecten bevatten die men niet belangrijk acht maar wel denkt overeengekomen te zijn. Ten derde bestaat het psychologisch contract enkel in de context van een relatie, arbeidsoriëntaties en loopbaanankers niet. Arbeidsoriëntaties en loopbaanankers kunnen ook aspecten bevatten die men belangrijk acht los van zijn/haar huidige werksituatie of loopbaan.

#### 4.5. *Functies van het psychologisch contract*

Shore & Tetrick (1994) onderscheiden 3 functies van het psychologisch contract.

Een eerste functie is volgens hen het *reduceren van onzekerheid* bij de werknemer en de werkgever. Omdat het formeel of juridisch contract lang niet alle aspecten van de arbeidsrelatie kan reguleren, blijft er nog heel wat ambiguïteit en onzekerheid bestaan in de arbeidsrelatie. Het psychologisch contract kan als “gepercipieerd akkoord” tussen de partijen de leemtes van het formeel contract opvullen en daarmee een deel van de ambiguïteit en onzekerheid wegwerken. De partijen van het psychologisch contract geloven immers dat er tussen hen bepaalde regels bestaan die, alhoewel ze niet geëxpliciteerd zijn, toch door beide partijen zullen nageleefd worden.

Een tweede functie van het psychologisch contract is dat het psychologisch contract het gedrag van de partijen kan sturen zonder dat daar externe controle voor nodig is. De partijen vergelijken immers voortdurend hun verwachtingen met wat ze in realiteit krijgen en passen hun gedrag aan in functie van het evenwicht dat ze willen bereiken. Het psychologisch contract heeft in die zin een *zelfsturende of zelfregulerende functie*.

Een derde functie volgens Shore & Tetrick is dat het psychologisch contract fungeert als een *schema of cognitief model* en daardoor een zekere mate van voorspelbaarheid en controle in de relatie brengt. Schema's ontwikkelen zich op basis van herhaalde ervaringen en ordenen de informatie die een individu uit zijn omgeving haalt op systematische wijze. Schema's zijn stabiel. Zij veranderen pas wanneer nieuwe informatie wordt opgenomen die niet past binnen het bestaande schema. Schema's zorgen in die zin voor *continuïteit*, voor *orde* en *voorspelbaarheid*.

## 5. Tot slot: Naar een eigen definitie van psychologisch contract

In deze paper hebben we het debat rond het concept psychologisch contract trachten te schetsen. Om te besluiten zetten we de kenmerken van het psychologisch contract zoals ze door ons worden begrepen op een rij, en geven we weer wat deze impliceren voor de operationalisatie van het psychologisch contract. We sluiten de paper af met de definitie van het psychologisch contract die wij zullen hanteren in ons onderzoek.

1. Het psychologisch contract is *informeel of impliciet*. Hiermee bedoelen we dat het psychologisch contract naast expliciete of formeel vastgelegde rechten en plichten ook impliciete, ongeschreven en onuitgesproken verwachtingen of gepercipieerde rechten en plichten kan bevatten. Het is dus het psychologisch contract als geheel dat impliciet is of niet formeel is vastgelegd.
2. Het psychologisch contract is *subjectief*. Net als Rousseau beschouwen wij het psychologisch contract als een individuele perceptie van de wederzijdse rechten en plichten aanwezig in een arbeidsrelatie. De betekenis van de elementen van het psychologisch contract wordt bepaald door de wijze waarop het individu informatie uit de omgeving selecteert, percipieert en interpreteert. Aangezien elk individu dit op zijn eigen manier doet, kunnen we stellen dat het psychologisch contract subjectief is, of zoals Rousseau (1995) het zegt: "in the eye of the beholder".
3. Het psychologisch contract is *wederzijds*. Net als andere auteurs stellen wij dat het psychologisch contract enkel kan ontstaan en voortbestaan in de context van een (uitwisselings)relatie tussen de werknemer en zijn/haar organisatie/werkgever. Eén partij kan geen psychologisch contract creëren, het ontstaat en bestaat altijd in de interactie tussen twee partijen.
4. Het psychologisch contract is *dwingend*. Daarmee bedoelen we dat het niet naleven van het psychologisch contract ernstige gevolgen met zich kan meebrengen, zoals



afname van de prestaties, van de betrokkenheid, enzomeer. Het psychologisch contract is dus dwingend in die zin dat het vraagt om 'ervulling'.

5. Het psychologisch contract is *dynamisch*. Net als alle andere auteurs gaan we er van uit dat het psychologisch contract verandert doorheen de tijd. Percepties zijn onderhevig aan allerhande invloeden en kunnen dus op elk moment veranderen. Alhoewel wij het psychologisch contract beschouwen als een mentaal model, wat iets vrij stabiel is en resistent tegen verandering, gaan wij er van uit dat het psychologisch contract op elk moment *kán* veranderen. Zoals Rousseau (1995) gaan we er van uit dat veranderingen in het psychologisch contract zowel intern als extern kunnen geïnduceerd worden.

Deze kenmerken brengen een aantal implicaties mee voor de operationalisatie van het concept. Het psychologisch contract beschouwen als een individuele perceptie bijvoorbeeld impliceert dat men slechts *één partij* van het psychologisch contract hoeft te *bevragen* om het psychologisch contract te kennen. Dit betekent echter niet dat het onmogelijk is om twee partijen te bevragen. Zowel de werknemer als de organisatie kunnen bevraagd worden, maar wij gaan er van uit dat elke partij zijn/haar eigen perceptie heeft en daarmee ook zijn/haar eigen psychologisch contract. Het psychologisch contract beschouwen als een individuele perceptie impliceert ook dat de partijen van het psychologisch contract *niet akkoord* hoeven te zijn over de termen van het psychologisch contract. Wel zullen de partijen er van uit gaan dat ze akkoord zijn. Het psychologisch contract is in die zin een gepercipieerd akkoord wat niet altijd gelijk is aan een feitelijk akkoord. Het dwingende karakter van het psychologisch contract brengt voor de operationalisatie van het concept met zich mee dat men moet peilen naar gepercipieerde rechten en plichten of naar dwingende verwachtingen. Wij opteren voor de term 'verwachting' omdat de Nederlandstalige term 'verplichting' te zeer wijst op een morele verplichting of op een juridische verplichting, waarvoor het psychologisch contract niet staat. Dat het gaat om *dwingende verwachtingen* zullen we duidelijk maken door er op te wijzen dat deze gelijk kunnen worden gesteld aan gepercipieerde rechten en plichten. Het wederzijds karakter van het psychologisch contract tenslotte impliceert dat men moet peilen naar verwachtingen die men heeft ten aanzien van een bepaalde partij en dus niet naar algemene verwachtingen. In onze operationalisatie zullen we het wederzijds karakter benadrukken door er op te wijzen dat het gaat om verwachtingen die men heeft ten aanzien

van zijn/haar *huidige* werkgever en niet om *algemene* verwachtingen, levensdoelen, wensen of verlangens.

De definitie van het psychologisch contract die het best aansluit bij de kenmerken die wij het psychologisch contract toekennen en die perfect weergeeft hoe het concept te operationaliseren, is deze van McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998):

*The psychological contract between an employer and an employee is the idiosyncratic set of reciprocal expectations held by employees concerning their obligations (what they will do for the employer) and their entitlements (what they expect to receive in return). (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p.697)*

Deze definitie zal dan ook verder in ons onderzoek gehanteerd worden. Volgens deze definitie houdt het psychologisch contract twee elementen in: enerzijds die elementen die men als werknemer verwacht te krijgen van zijn/haar huidige werkgever of met andere woorden wat men als de plicht van zijn/haar werkgever beschouwt, en anderzijds die elementen die de werkgever mag verwachten van de werknemer of met andere woorden die elementen die men als zijn/haar eigen plicht beschouwt.

## Referenties:

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*. In Press.
- De Witte, H. (1990). Conformisme, radicalisme en machteloosheid. Een onderzoek naar de sociaal-culturele en sociaal-economische opvattingen van arbeiders en in Vlaanderen. Leuven, Belgium: HIVA-KU Leuven.
- Dunahee, M.H. & Wangler, L.A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53, 518-526.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? A conceptual and empirical analysis. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., Kidd, J.M. (1996). The content of the psychological contract. *Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts"*, Tilburg.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New Deals: the Revolution in Managerial Careers*. Chichester, Sussex: Wiley.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 15 (3): 91-99.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Macneil, I.R. (1974). The many futures of contract. *University of Southern California Law Review*, 67: 691-816.
- McClellan, K.L. (1996). A Party for Two: The Employee and the Organization as Parties to the Psychological Contract. *Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting*, Cincinnati.
- McClellan, K.L. & Taylor, M.S. (1998). Psychological contract breach & the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, San Diego.

- McLean Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Mok, A.L. & Van Goethem, W. (1990). Werken in de prestatie maatschappij. In: Kerkhofs, J., Dobbelaere, K., & Voyé, L. (Eds.), *De versnelde ommekeer* (69-92). Tielt, Belgium: Lannoo.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1): 226-256.
- Portwood, J.D. & Miller, E.L. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications for employee satisfaction and work behavior. *Proceedings of the Annual Academy of Management*, 109-113.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract. *Academy of Management Journal*, 37 (1): 437-452.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Roehling, M.V. (1996). Critical Issues in the Conceptualization of the Psychological Contract Construct. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Cincinnati.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2 (2): 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 665-671.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 731-744.
- Schein, E.H. (1965, 1970, 1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1985). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: University Associates.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 00 (0): 80-88.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (1: 91-109). New York: John Wiley & Sons.
- Spindler, G.S. (1994). Psychological Contracts in the Workplace – A Lawyer's View. *Human Resource Management*, 33 (3): 325-333.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zanders, H. (1994). Veranderende arbeidsoriëntaties in Europa 1981-1990. In: De Witte, H. (Ed.). *Op zoek naar de arbeidersklasse* (292-313). Leuven, Belgium: Acco.